

## トピックス

## 「ケースメソッド教育」のススメ ～学生は、90 分間座ったままで良いのか～

京都学園大学 経営学部嘱託講師 大 田 住 吉

## 目 次

- 1 はじめに ～「課題」は何か？～
- 2 「ケースメソッド教育」と類似手法との比較
- 3 京都学園大学における「ケースメソッド教育」の実践とあり方
- 4 他大学ビジネススクール等における「ケースメソッド教育」の先進事例
- 5 ケースメソッド教材のオリジナル作成
- 6 おわりに

### 1 はじめに ～「課題」は何か？～

大教室で教員がマイクを使って講義する、学生はただ 90 分間座って聞いている、中には居眠り、私語、途中退席する学生も…、これらは、今から約 40 年前、筆者が学生時代に経験した授業風景である。誠に残念ながら、本学を含め、国内の多くの大学における授業風景は、現在もさほど大きく変化していない。

もちろん一方で、近年、大学教育においては、教員による一方通行型の授業ではなく、学生の能動的学習意欲を引き出すための様々な教育手法が工夫され、FDをはじめとした授業改善に取り組む大学が増加していることも周知の事実である。

こうした教育が重視される背景には、言うまでもなく、「社会が求める学生像」の変化がある。(一社)日本経済団体連合会が会員

企業 1,283 社に対して実施した「新卒採用時の重視項目」に関するアンケート調査では、「コミュニケーション能力」「主体性」「協調性」等が上位を占める(図 1 参照)。したがって、本学を含め、多くの大学において、これらの要素を網羅した「人間力」が定義され、その育成に力が注がれている。さらには、こうした分野において明確な成果を上げられない大学は、今後自然淘汰される宿命にある、と言っても過言でない。

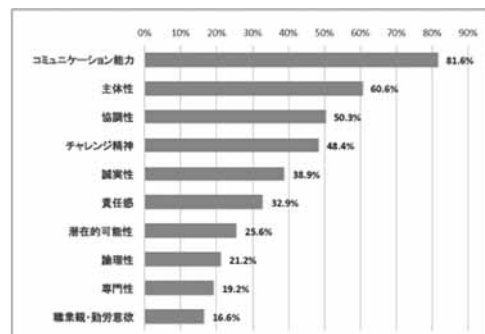


図 1 企業の新卒採用選考時における重視項目

(資料)(一社)日本経済団体連合会「新卒採用に関するアンケート調査結果」(2010 年 4 月)

本学においては、「社会が求める大学に進化する」、「学生満足度 100%を目指す」等を教育目標に掲げ、A I P・G I Pに代表される「特色ある教育プログラム」が導入・実施されている。しかしながら、学生にとって大学生生活の根幹であり、最も多くの時間が費やされる授業現場の改善に向けた具体的手法が議論・研究されるケースはまだ少ないと

史料する。

本稿は、従来形式の座学型講義の否定を目的とするものではない。筆者は、永く民間企業に勤務し、人事担当として多くの学生採用や入社後の社員研修等に関わってきた。こうした実体験やその後の大学教員としての教育現場での経験を踏まえ、本学の学生が実社会で「戦力」として通用するプロフェッショナル人材として育成されるための授業のあり方という「課題」について、「ケースメソッド教育」というひとつの教育手法の視点を中心に、少し肩の力を抜いて考察・提案したい。

## 2 「ケースメソッド教育」と類似手法との比較

ケースメソッド「教育」とは、一般に「学習者が判断や対処を求められる模擬ケースを教材とし、討論しながら意思決定や問題解決の実践力を磨くことを目的として開発された討論形式の授業（研修・講習）」[1]と定義される。

また、ケースメソッド「授業」とは、実社会で「戦力」として通用するプロフェッショナルなビジネスパーソン育成を目的とする、極めて実践志向型の教育手法である。「授業」は、多くの場合、30～40名以下を定員とし、少人数グループ討議形式のいわゆる「ビジネススクール型」で行われる。企業等で実際に起こりうる事例をベースとしたオリジナル作成のビジネスストーリー（ケース教材）をもとに、受講者が登場人物の当事者（経営者、マネージャーなど）の立場で戦略分析を行い、グループ単位で意見交換、プレゼン、質疑応



写真1 ケースメソッド授業（中小企業経営論Ⅰ）

答等を繰り返す（写真1参照）。

なお、この手法は、1920年代にハーバード大学ビジネススクールで開発され、その後、わが国には1962年に慶應義塾大学に導入されたのが初である。現在では、慶應義塾大学、早稲田大学をはじめ、100を超える大学等の高等教育機関にて実施されている<sup>1</sup>。

### 2.1 「ケーススタディ」との違い

「ケースメソッド」と「ケーススタディ」との違いは、論文執筆や学会報告などの研究活動を含むか否かの違いであり、前者はこれらを含まず、後者は含むと一般的に定義される。

高木ら[2]は、「ケーススタディの『スタディ』は、『メソッド』より多義的で、広義の学習や真理の探求を目指す研究など一連の活動プロセスから、その成果物に至るまで幅広い意味で使われる」と定義する。つまり、「ケースメソッド」は授業や研修など、あくまで「教育現場」に限定して使用される手法を意味するのに対し、「ケーススタディ」は教育のほか、論文執筆などを含め、教育研究活動全般に使用される、より広義的な表現と言える（表1参照）。

1 経済産業省大学連携推進課「技術経営のすすめ」（2005年11月）には、国内101の大学、高等教育機関のMOT（技術経営）およびMBAビジネススクールが紹介されている。

表1 「ケースメソッド教育」と類似手法との比較

		ケースメソッド	ケーススタディ	アクティブラーニング	ビジネススクール型
受講対象	大学生	○	○	○	
	大学院生	○	○	○	◎
	社会人ビジネスパーソン	○	○		◎
実施形態	授業での実施	◎	○	○	◎
	研究活動、論文執筆		◎	○	△
授業形式	少人数教室	◎	○	○	◎
	グループ討議	◎	○	○	◎
	事例研究	◎	◎	○	◎
	実験・測定、体験学習		○	○	△
	フィールドワーク		○	○	△
育成目標	ビジネス感覚	◎	○	○	◎
	コミュニケーション能力	◎	○	◎	◎
	分析・判断力	◎	○	◎	◎
	課題解決能力	◎	○	◎	◎
	プレゼン能力	◎	○	◎	◎

(注)◎…重視、○…対象、△…副次的。筆者作成。

なお、この2つの表現はよく混同されるが、実際の教育現場において「実害」があるケースはほとんどない。また、両者を区別することが本稿の目的ではない。

筆者が、最初に「ケースメソッド教育」を実施したのは1994年2月、対象は市場経済の実態を習得するために日本を訪れたロシア人ビジネスマン8名であった。ただし、当時は「ケースメソッド」という表現はあまり一般的ではなく、「ケーススタディ」という表記を専ら使用していた。ソ連邦崩壊直後、Windowsもインターネットも登場していない時代において、ロシア人ビジネスマンに市場経済ノウハウを教授・体感してもらう手段と

しては、理論よりもはるかに実践的な「ケーススタディ」手法が有効であった。

## 2.2 「アクティブラーニング」との違い

「アクティブラーニング」とは、「学修者の能動的な学修への参加を取り入れた教授・学習法の総称<sup>2)</sup>」である。学修者が能動的に学修するという点では、「ケースメソッド」や「ケーススタディ」と同義であるが、「アクティブラーニング」は実験、測量、体験学習、企業訪問、フィールドワークなど、教室での講義以外の幅広い課外活動等も対象とするのが特徴である。

一方で、必ずしも実践的なビジネス教育を目的とするものでなく、むしろ学修者自身の能動性を引き出し、向上させる狙いがあると言える。

なお、大学教育とは本来全てが「アクティブラーニング」であるべきであり、個人的にはこうした言葉が注目されること自体、少々残念な気がする。

## 2.3 「ビジネススクール型」との違い

「ビジネススクール」とは、実践的な経営ノウハウやビジネススキルを学ぶための教育形式であり、その主な受講対象は社会人ビジネスパーソンや大学院生である。

授業は、極めて実践的な内容が多く、現在は多くのビジネススクールにおいて「ケースメソッド教育」の手法が使用されている<sup>3)</sup>。この場合、「ビジネススクール型授業」と呼ばれることが多いが、教育現場の実感としては「ケースメソッド」と「ビジネススクール型」は、ほぼ同義と言って良い。

2 中教審高等教育分科会大学教育部会「審議まとめ(案)」(2012年3月16日発表より)

3 もちろん、ビジネススクールにおいては、座学型の講義授業等も行われる場合がある。

### 3 京都学園大学における「ケースメソッド教育」の実践とあり方

#### 3.1 本学における「ケースメソッド教育」の可能性

本学においても、「ケースメソッド教育」の実施は十分可能と思料する。その理由は、以下のとおり。

〈管理会計論、原価計算論、月4〉



〈中小企業経営論Ⅰ・Ⅱ、水1〉



〈スタートアップゼミA・B、木3〉



写真2 本学におけるケースメソッド授業

- (1) 本学学生の潜在的資質は高い。学生の目線で見れば、「ケースメソッド授業」を受講選択することは、座学型の講義に比べ、はるかに負担度は大きい。

しかしながら、本年度、筆者の「ケースメソッド授業」を受講した学生のほとんどはシラバスを見て授業科目を選択しており、受講目的を聞くと「こういう授業スタイルは他にないので、興味があった」という声が圧倒的に多い。本学学生の間に、「ケースメソッド授業」に対する潜在的ニーズが存在することがわかる。

- (2) 学生年代層における順応性の高さおよび成長スピードの速さが挙げられる。筆者の授業では、毎回の授業毎にグループメンバーの編成や役割分担を変更し、毎回必ず全員が複数回のプレゼン・発言等を行うため、「様々な価値観を持った学生同士での意見交換はとても楽しい」という声がとても多い。

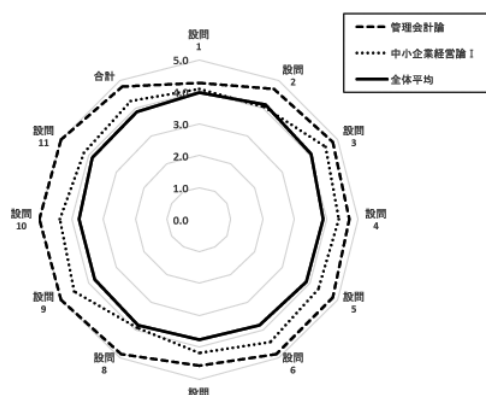
したがって、例え1～2回目の授業においてコミュニケーション能力や課題解決能力が未成熟と思われる学生であっても、5～6回目の授業ともなれば同一人物とは思えないくらい見事な成長を遂げる学生が何人も誕生する。

- (3) 担当科目の授業評価アンケートにおいては、春学期4.28～4.79点、秋学期4.46～4.69点と、いずれも全体平均を上回る結果となっている。

本学において、「ケースメソッド授業」が一定の学生満足度を得られている証左と言える(図2参照)。

- (4) 本年度秋学期に行われた公開授業においても、筆者の担当科目をご参観頂いた2名の教員から一定の評価コメントを頂いている<sup>4</sup>(表2参照)。

## &lt;春学期&gt;



## &lt;秋学期&gt;

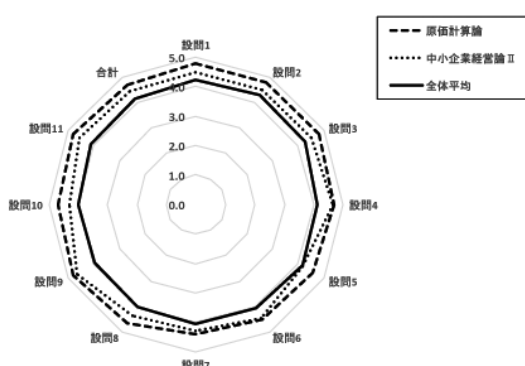


図2 本年度の授業評価アンケート結果

表2 公開授業による評価コメント（原文抜粋）

	教員A氏	教員B氏
視点1	早くから教室にいられて、机の並び替え等も含めて、授業の準備がされていることに驚きました。テキストも時間をかけて、ご自分で作られていて、感心しました。	配布資料、Power Point 資料、名札、机上の札など、下準備がよくされている。
視点2	授業全体を通して、内容が実践的で、非常に熱心に話されていると思いました。グループワークは、各自の役割がしっかり決められることもあって、ずっと良くできていたと思います。	資料（テキスト）を音読させることが、理解に効果的であると思われた（とくに留学生に対して）。グループワークもスムーズに行われていた。学生の参加意識も高い。
視点3	受講者個人に質問したり、テキストを読ませたりするのも常に緊張感を持たせる点で良いと思いました。授業の構成全体に変化があって、学生に飽きさせないように工夫されているように思いました。	声が大きく通るので、聞き取りやすい。机間巡視をしながら話されるので、学生の集中力が途切れにくい。
メモ	非常に熱心で実践的な授業を観させて頂きました。	出席者 18 名。私語なし。参考になりました。

(5)「ケースメソッド授業」を担当可能な教員が、本学にも少なからず存在すると推測される。筆者が所属する経営学部においては、複数名の教員が既に同様授業を実施されているほか、こうした取り組みに意欲的な教員が多い<sup>5</sup>。

なお、「ケースメソッド授業」は、1回生においても有効と判断される。筆者は、スタートアップゼミ A・Bにおいて、毎回学生が持参する日本経済新聞記事に関連したショートケース教材を用いて「ケースメソッド授業」を行っているが、学生の多くは高校生時代にかつこの授業を既に体験しており、非常に高い順応性を示す（写真2、表3参照）。

入学後の早い段階に、こうした教育手法を体感することは、その後の能動的な学習意欲の向上に大きく寄与すると考えられる。

表3 スタートアップゼミ A・Bの授業内容

<初回授業>	
① ガイダンス。図書館の利用の仕方等を説明。	
② プレゼンの順番をクジ引きで決める。	
<プレゼンの1週間前の授業>	
① 毎回輪番制で、学生が最近の日本経済新聞の記事から自分の興味のある記事を図書館でコピーし、持参する。	
② 授業後、教員が研究室にて学生本人に業界データ等の関連資料を渡し、プレゼンについて10分程度の打合せを行う。	
<プレゼン当日の授業>	
① 学生は、輪番制で、上記資料とネット情報等をもとに、毎回7～8分程度のプレゼンを行う。 (注) プレゼンは、Power Point or スケッチブックに手書きのいずれでも可。	
② プレゼンは、クイズ3問、イラストなど明るく、楽しく！というルール。	
③ プレゼン内容について、学生同士で質疑応答を行う。	
④ 教員が当該新聞記事に関連したビジネスケーススタディを準備し、少人数グループ討議形式の「ケースメソッド授業」を行う。	

4 前任大学FD委員および中小企業大学校東京校講師など、過去においても同様の評価を頂いた。

5 なお、授業公開で筆者が拝聴させて頂いた他学部の教員の方々の中にも、その授業内容が「ケースメソッド授業」向きと思われる事例がいくつか散見された。

### 3.2 「ケースメソッド教育」拡大への課題

本学において「ケースメソッド教育」の拡大を志向する場合の課題を指摘したい。

- (1) 「ケースメソッド教育」の長所を最大限に引き出すためには、少人数授業の徹底が不可欠である。

近年の大学教育においては、少人数授業の有効性が指摘され、他大学においてもそれを全面的にPRすることで差別化を図り、学生募集を行っている例が多い<sup>6</sup>。本学の「2012年度FD推進活動報告書」にも、「クラス規模と授業評価には負の相関関係があり、クラス規模が小さい授業の方が評価が高くなる傾向がある」点が指摘されている[3]。

少人数授業は、授業編成上はなかなか実現困難な面もあるが、選択科目等を中心に、学生満足度向上の目線に立った編成をぜひとも望みたい。

- (2) 「ケースメソッド授業」は、グループディスカッション等を中心に授業が運営されるため、90分間の授業時間は短く、授業内容がどうしてもコマ切れとなる。集中講義等を活用し、少なくとも半日、可能ならば1日単位の授業編成が望ましい<sup>7</sup>。

なお、一般のビジネススクールでは、「1日1テーマ」の授業が原則である。

- (3) 「ケースメソッド授業」においては、「授業の仕切り役」としての教員のファシリテーション能力<sup>8</sup>の向上が不可欠である。

教員の個性やファシリテーション能力は、使用するケース教材とともに、「ケースメソッド授業」の成否を左右する重要ファクターである。「100人の教員がいれば、100通りの教え方がある」と言われ、決して画一的なルールを設ける必要はないが、教員同士の相互啓発の機会を設けるなど、教員自身の資質向上が望まれる。

- (4) 「ケースメソッド授業」に適した教室設備など、物理的条件の整備が不可欠である。

「ケースメソッド授業」は、少人数グループ討議形式が基本であり、可動式机、プレゼン用の複数枚のホワイトボード等が必要となるが<sup>9</sup>、本学においてはこのような設備を持つ教室が非常に少ない。

### 4 他大学ビジネススクール等における「ケースメソッド教育」の先進事例

「ケースメソッド教育」が実施される代表例として、社会人や大学院生向けのビジネススクールが挙げられる。

筆者は、2007～2012年度の約6年間、国立大学法人鳥取大学MO T (技術経営)イノベーションスクールの専任教員を務めたが、その授業企画・運営にあたり、複数の大学のビジネススクール等の先進事例をヒアリング調査<sup>10</sup>した経緯がある。

その主な一覧は、表4のとおりだが、いずれの大学においても共通しているのは、以下

6 例えば、専修大学経営学部H Pには、「4年間を通して、ずっと少人数制の双方向型演習科目をそろえている」とPRされている。

7 半日または1日単位の授業では、休憩のタイミング、回数等を教員の裁量により弾力的に行えるメリットがある。なお、筆者は、前任大学において、大学院生および学部生に対する「ケースメソッド授業」は、全て集中講義であった。

8 授業において、公正な立場で発言や参加を促したり、話の流れを整理したり、受講者の認識の一致を確認したりする行為であり、こうした「流れへの介入」により、合意形成や相互理解をサポートし、組織や参加者の活性化、協働を促進させる手法、技術、行為などをいう。

9 このほか、Power Point用のプロジェクター、スクリーン等の設備は、当然ながら必要である。

10 大学へのヒアリング調査と並行し、市役所、商工会議所等へもヒアリングを行った。これは、学内・学外双方の視点を比較し、認識の温度差を確認するためである。

の2点であった。

- (1) 受講生は高品質の「ケースメソッド教育」を求めている。
- (2) 大学単独でなく、地域の行政機関、商工会議所等との産官学連携をうまく活用して、受講生募集や授業企画を行っている。

#### 4.1 香川大学 大学院地域マネジメント研究科

国立大学法人化を機に、実学志向のMBA養成ビジネススクールが提唱され、経営学と地域学を融合した新しい研究科が発足した。受講者からは中小企業向けの高品質のケースメソッド(ケーススタディ)を求めるニーズが強く、商工会議所など学外有識者によるアドバイザーリーボード会議を月1回開催し、企画運営のための意見交換を行っている。

#### 4.2 日本工業大学 大学院技術経営研究科

早慶などブランド力を持つ有名私学との差別化を図るため、民間企業出身の講師を中心に、中小企業向けの実践カリキュラムを重視している。

座学形式の授業は受講生に全く評価されて

いない。1年で修士学位を取得できるのが最大の特徴であり、静岡、新潟からの受講生もいる。1年制を補完するため、バウチャー制(1科目15回分6万円)を導入している。

#### 4.3 大分大学 ベンチャービジネスラボラトリー

大分市の人材育成事業として運営されており、年間予算は同市とAPU(立命館アジア太平洋大学)が1/2ずつ負担している。

1回あたり2時間の授業(講義30分、ケーススタディ40分、グループ討議・プレゼン50分)が原則であり、県内中小企業10社の事例によるケースメソッド授業が行われている。授業内容は、生産管理、B to Bマーケティング戦略など、極めて実践的な内容である。

#### 4.4 兵庫県立大学 経営学部

前身の神戸商科大学が実学的な教育を重視してきたこともあり、2004年の県立大移行にあたり、西日本初の「中小企業診断士養成課程」を開設する構想が生まれた。

大学入学から最短5年でMBAと中小企業

表4 他大学等における先進事例ヒアリング

	香川大学大学院 地域マネジメント 研究科	日本工業大学大学 院技術経営研究科	大分大学ベンチャー ビジネスラボラトリー	兵庫県立大学 経営学部	<参考>鳥取大学 MOTイノベー ションスクール
開講年月	2004年4月	2005年4月	2005年10月	2010年4月	2004年4月
対象	社会人 大学院生	◎ ◎	○ ○	○ ○	○ ○
プログラム	区分 学位資格 定員 期間 修了要件	ディグリー 経営学修士 30名 2年 32単位以上 修士論文	ディグリー 技術経営修士 20名 1年 34単位以上 最終試験合格	ノン・ディグリー 経営学修士、 中小企業診断士 15名 2年 未定	ノン・ディグリー — 30名程度 1年 最終発表会での PBLプレゼン審査
入学科	28.2万円	170万円	年間運営予算150万円	未定	—
年間授業料	53.6万円	—	無料	80万円×2年間	40万円
授業形態	講義 ケース メソッド 演習 PBL	○ ○ ○ ◎	△ ○ ◎ ◎	○ ○ ○ —	△ ◎ ○ ◎

診断士の両方を取得できるのが「強み」である。また、工学系のケーススタディ教材作成のノウハウ習得のため、神戸商工会議所など7つの経済団体・企業等と提携している。

#### 4.5 <参考>鳥取大学MOTイノベーションスクール

2004年に発足したが、当初は座学の講義中心であり、受講生に不評であった。2007年度より中小企業をテーマとしたケースメソッド形式の授業を導入・徹底し、衆議院特別委員会において文部科学大臣の答弁で事例紹介されるなど、対外的に高い評価を得た。大学院生と社会人受講生が混成でグループ討議を行うケースメソッド中心の授業が最大の特徴である。大学院生にとって、社会人ビジネスパーソンとの混成チームによる実践的なケースメソッド教育を体験することは、大きな教育効果がある。

さらには、社会人受講生が自社の課題を持ちこみ、講師陣とともに課題解決するProject Based Learningが受講生派遣企業から高く評価された。

なお、受講料収入の範囲内で年間運営予算(約4～5百万円)をはば賄える「自賄い財政」を基本とした<sup>11)</sup>。

#### 4.6 太秦ビジネススクール(仮称)の提案

あくまで私案であるが、本学における「ケースメソッド教育」のさらなる定着化に向け、2015年4月に設置予定の太秦キャンパスにおいて、社会人ビジネスパーソンを対象とする「京都学園大学 太秦ビジネススクール(以下、「UBS」)」の開講を提案したい(表5

表5 京都学園大学 太秦ビジネススクール  
設置構想(あくまで私案)

項目	内容
1. 開講時期	2015年度以降
2. 受講対象	①京都市右京区を中心に、通勤圏内に在住または勤務するビジネスパーソン。 ②とくに、亀岡市など右京区以北の地域エリアの中小企業をメインターゲットとする。
3. 募集定員	30名程度(大学院生を含む)
4. 授業開講日	土曜日開講を原則とする。
5. 授業内容	①経営戦略、マーケティング戦略、財務・管理会計、生産管理、ビジネス法務、ビジネスプラン作成等の「ケースメソッド授業」を中心とする実践的なビジネスカリキュラム。 ②「ケースメソッド授業」におけるグループ編成は、社会人・大学院生の混合とする。 ③大学院レベルの授業内容とし、2年コースは修了時にMBAの学位取得可能とする。
6. 入学要件	①大卒者および社会人実務経験10年以上の高卒者(短大卒・専門高校等卒者は8年以上)とする。 ②小論文、面接審査を行う。
7. 修了要件	
・1年コース	年間120時間以上を履修し、最終プレゼン審査を行う。
・2年コース	必要単位数など大学院生と同様内容とする。
8. 学位取得等	
・1年コース	社会人履修証明書を修了証とともに交付する。
・2年コース	MBA(経営学修士)
9. 受講料	
・1年コース	年間50万円程度。
・2年コース	本学大学院規程に準ずる。
10. 担当教員	①授業内容に応じ、本学教員および外部講師(民間企業実務家など)とする。 ②教員全員が「ケースメソッド授業」を行う能力がある者とする。

参照)。

本学においては、オープンキャンパス、キャリア教育をはじめとする新入学生および在学生に対する手厚い取り組みがある一方で、社会人ビジネスパーソンの受け入れに関する話を聞く機会がほとんどない。

しかしながら、近年は、文部科学省の「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム<sup>12)</sup>」や社会人履修証明制度など、大学の社会貢献活動の一環として社会人の「リカレン

11 鳥取大学MOTイノベーションスクールは、2012年度までの期限付き事業であり、2013年3月末に事業終了となった。

12 教育基本法、学校教育法の改正により、大学等の社会貢献が法律上明確化され、正規の学生に対する教育と並んで社会人等の多様な学習ニーズに応えることが大学等の責務となったことにより発足。2007～09年度の3年間で計315件が採択された。



ト教育」が重視されている。

社会人履修証明制度は、2008年度より発足した制度であり、社会人を対象に（当該大学の学生履修も可）、総時間数120時間以上で各大学等において設定される体系的な教育プログラムに対し、履修証明書を交付するものである。

また、「リカレント教育」とは、回帰教育、循環教育等とも訳される。社会に出てからも学校または教育・訓練機関に回帰する（戻ってくる）ことが可能な教育システムを意味する。知識や技術の急速な拡大と陳腐化への対応、学校教育の発展に伴い生じた世代間の学歴差の縮小等が中心的な理念とされる。

UBSの市場性、比較優位性、実現性等については、以下のとおりである。

### (1) 市場性

メインターゲットとなる世代は、企業において次世代の中核人材となる30～45歳である。京都府の場合、この年代層の比率は32.7%を占め、15～19歳の7.0倍である（図3参照）。

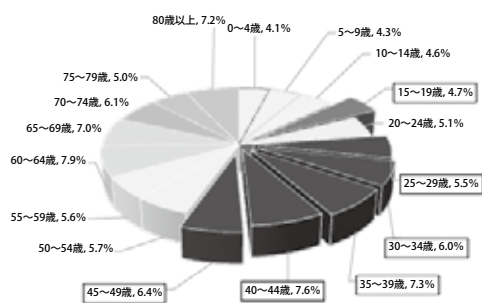


図3 京都府の年代別人口構成比

（資料）住民基本台帳（2013年3月末）

また、とくに中小企業の場合、自社独自で社内研修等を企画・開催することは難しく、

こうした企業ニーズに対し、大学の教育ノウハウを活用するという市場性がある。

### (2) 比較優位性

京都市右京区以北エリアをメインマーケットとして想定する場合、本学以外にビジネスを専門分野とする大学等の高等教育機関はほとんど存在しない<sup>13</sup>。つまり、この地域エリアに関しては、比較優位性がある。

また、太秦キャンパスは地下鉄各駅から近く、さらに2014年度中には京都縦貫自動車道が全通開通予定であり、京都府中北部からの交通アクセスは格段に向上する。この点においても優位性がある。

### (3) 実現性

本学の経営学部には、筆者を含め、中小企業診断士の資格を持つ教員が複数名存在する。また、地域の行政機関や商工会議所など関係先との連携により、授業に必要な教員は十分確保可能と考えられる<sup>14</sup>。

## 5 ケースメソッド教材のオリジナル作成

「ケースメソッド教育」の成否の大きな比重を占めるのが、授業において使用される「ケースメソッド教材」である。

一般に、「ケースメソッド教材」は、以下の2つのパターンに大別される。

- (1) 実際に起きた事例をそのまま教材として使用する（既に「解答」があり、大企業の事例が多い。市販のケース教材もある）。
- (2) 事例をベースに、実際に起こりうる事例を描くフィクション教材を使用する（決まった「解答」がなく、受講生に複数の

<sup>13</sup> 京都市右京区より以北エリアの人口は647千人、事業所数は34,228であり、いずれも鳥取県全体を上回る（2005年国勢調査）。

<sup>14</sup> 前任の鳥取大学MO Tイノベーションスクールでは大阪府や岡山県から外部講師を招聘した。これらの人脈等も十分活用可能である。

選択肢を考えさせる場合によく使われる)。

上記は、それぞれに長所・短所があるが、大学教育や中小企業の人材育成においては(2)が適しているというのが筆者の持論である(なお、(2)の最大の短所は、教材作成作業にとっても労力を要するという点である)。

筆者は、2013年4月に本学に赴任したが、本学を含め、これまで教壇に立った4つの大学(非常勤含む)において、座学形式の講義は原則行わず、「ケースメソッド授業」を徹底することを公言して採用となったという経緯もあり、担当科目の授業においては全て自作オリジナルの「ケースメソッド教材」を使用している(表6参照、今後の開講予定含む)。

表6 本学で使用の「ケースメソッド教材」一覧

授業科目	ケース教材タイトル	事例研究企業
○ 管理 会計論	① 空席に怯まず、満席に奢らず	イタリア料理レストランA社
	② 犯人を探せ!	リサイクルショップB社
	③ 輝け! インストアペーカリー	パン製造小売業C社
○ 原価 計算論	① 「新製品開発」へのアプローチ	健康食品製造業D社
	② 攻める原価管理	地方銀行E社
	③ 「軸」を掴む	プラスチック部品製造業F社
○ 中小企業 経営論Ⅰ	① 老舗酒店は生き残れるのか?	酒類小売業H社
	② 流れに「棹」刺す	食品卸売専門商社J社
	③ マーケティング戦略って、何だろう?	水産加工食品製造業K社
○ 中小企業 経営論Ⅱ	① お客様は「神様」か?	フラワーショップL社
	② 運転手1人体制へ	トラック物流運輸業M社
	③ 人財を活かす	健康食品製造販売業N社
CSR 会計論	① 失敗の美学	水産加工食品製造業P社
	② 創る! CSR会計	文具事務用品製造業Q社ほか
	③ 目指せ! 「匠」のマネジメント	食品調味料製造業R社
知財 管理論	① シャッターガード物語	防災・防犯機器技術開発業X社
	② 守るべきか? 攻めるべきか?	加工食品製造業Y社
	③ 目指せ! 独創型企業	小型電子モーター部品製造業Z社
生産 管理論	① ものづくりをマネジメントする	和菓子製造業S社
	② アジアの中で生き残れ!	プリント基板製造業T社
	③ 大智のように、疾風のように	水質浄化機器製造業U社

(注) ○印は本年度開講科目。いずれの科目も15回の授業で3つの事例教材を使用する。

「ケースメソッド教材」は、90分間の授業で1回のみ使用する場合は、ショートケースと呼ばれる応用問題等を使用しても十分実施可能である。しかし、15回の授業に一貫性を持たせ、体系的な到達目標の達成を目的とする場合は、事例をベースとしたオリジナル

のビジネスストーリー教材(A4版で5～10枚程度)を準備する場合が多い。

なお、一般に筆者を含め、「ケースメソッド授業」を行う教員は、20～50編程度のオリジナル教材を自分で作成・保有し、対象学生等のニーズや学習レベルに応じて調整・使い分ける場合が多い。

また、こうした「オリジナル教材づくり」は、高等学校教育や企業研修の場においても実際に行われている。以下は、筆者がいずれもケースメソッド教材作成委員会においてワーキンググループ座長を務め、委員メンバーとともに教材作成作業を行った事案である。

## 5.1 高校生版ケーススタディ事例集

鳥取県教育委員会が主催し、2012年2月に発刊された事例集である。鳥取県内の実業系の専門高校教員6名とともに、商業、工業、農業、水産業など計6編のケースメソッド授業のためのオリジナル教材集を作成した。

また、この教材を活用し、各校選抜の約40名の高校生が一同に会し、ケースメソッド授業を行う2泊3日の夏期合同合宿が開催され、校種の枠を超えた横断的な取り組みの先進事例として、全国的にも評価された。



## 5.2 食品製造業ケーススタディ事例集

鳥取県食品製造業人材育成研究会が主催し、2014年2月発刊の事例集である。鳥取県内の食品製造業の経営者、幹部クラスの委員6名とともに、新製品マーケティング、リスクマネジメント、生産管理、M&A、人材育成等のテーマについて計6編のオリジナル教材集を作成した。



この教材集は、業界加盟の25社に公表され、若手中核社員の人材育成研修などで使用される予定である。

## 6 おわりに

いつも新しい職場に赴任する時は、自分のこれまでのやり方が果たしてその組織文化に馴染むのか、という不安に駆られる。しかし、本学の場合は、学生の熱心な受講姿勢と同僚教員の温かいご理解ご支援に助けられて、これまで楽しく、充実した仕事をさせて頂いている。

「目的」を達成するための「手段」は、複数存在する。しかし、「ケースメソッド教育」が、実社会で通用する人材を養成するという「目的」のための極めて有効な「手段」のひとつであることは間違いない。

本学において、「ケースメソッド教育」が、今後様々なかたちで拡大・定着化していくことを望みたい。

## 参考文献等

[1] 学校ケースメソッド教育研究会 <http://www.u-gakugei.ac.jp/~method/>

[2] 高木晴夫、竹内伸一：「実践！日本型ケースメソッド教育」ダイヤモンド社、pp23.(2006)

[3] 京都学園大学FD推進委員会編：「2012年度FD推進活動報告書」pp68.(2013)

[4] 小樽商科大学ビジネススクール編：「MBAのためのケース分析」同文館出版、(2004)